

CAPÍTULO V

A Reestruturação Anunciada... A Realidade Transformada:

Mutação e Metamorfose da Empresa

No capítulo anterior, através da exposição sobre o nascimento, a trajetória, a estrutura e a dinâmica do funcionamento do Grupo Fiat, tanto à nível internacional bem como em relação ao Brasil, pudemos perceber não somente a grandeza que esse segmento latino-americano representa para todo o Grupo Fiat, mas também a sua importância estratégica para o seu avanço e consolidação no contexto do capital globalizado.

Isto posto, interessa-nos nesse capítulo, contextualizar as transformações a que vem sendo submetido o Grupo Fiat no contexto da reestruturação produtiva internacional da indústria automobilística, além desse nosso objeto, a FIASA – Fiat Automóveis S.A.. Em outras palavras, almejamos, nessa parte de nosso trabalho, descrever analiticamente a forma como se processou, e vem se desenvolvendo a transformação da empresa da era fordista para a essa nova era após-fordista.

Para tal, dividimos esse capítulo em três partes: na primeira, faremos uma breve reconstituição histórica dos primeiros anos da FIASA no Brasil, traçando em linhas gerais as características do modelo fordista aí implantado; em segundo lugar, construiremos um pano de fundo acerca da mudança da forma de racionalização tradicional taylorista/fordista e a recomposição da Fiat nesse novo cenário; e, por fim, mostraremos a forma como essas mudanças gerais afetaram o polo brasileiro,

evidenciando as suas principais conseqüências e a forma como se desenvolveu esse processo.

* * *

V.1 – Os Antecedentes do Trabalho na FIASA: O Fordismo Capenga

Numa iniciativa pioneira no Brasil, a FIASA inicia suas atividades na planta de Betim no ano de 1976. Embora a maioria das montadoras do país fizessem opção de se reunir no polo do ABC paulista, e mesmo na região industrial paulista, com toda a infra-estrutura possível, esta, por motivos bem particulares, que logo a seguir veremos, instala-se em uma área bastante isolada e de difícil acesso.

Conforme observou Le Ven¹, a escolha do espaço industrial da FIASA foi uma iniciativa do próprio Giovanni Agnelli, à partir de um sobrevôo aéreo por ele realizado em 1973. A área da fábrica, que veio a ser o distrito industrial de Ibiruçu, em Betim, município vizinho de Belo Horizonte, é distante tanto de Betim como de Contagem, separada de toda a aglomeração urbana e operária, inclusive pela Rodovia Belo Horizonte/São Paulo (BR-381). São doze quilômetros das sedes de Betim e da cidade industrial de Contagem.

Esse isolamento é uma das características mais marcantes da FIASA e faz com que, até hoje, o acesso dos trabalhadores à planta somente possa ser feito através do sistema de transporte coletivo, mantido pela empresa, que recolhe os empregados nos municípios da região metropolitana de Belo Horizonte, em uma distância variável de 12 a 100 quilômetros da empresa.

Se comparada com a matriz italiana de Turim, a planta da FIASA é, evidentemente, muito diferente. A planta italiana é localizada dentro da aglomeração urbana da cidade, onde ela chegou a reunir um número médio de 160.000 empregados, com suas famílias, habitando no entorno da fábrica. Em Betim, de modo

¹ cf. LE VEN, Michel. *Fiat e Fmb em Betim: História do Processo de Trabalho (1972-1988)*. Belo Horizonte, UFMG, 1988. Documento Avulso. 53 pp.

contrário, existe uma separação radical entre o espaço fabril e a vida dos trabalhadores.

Essa organização espacial de tipo segmentada, tal como afirma a grande maioria dos estudiosos da Fiat, foi de certo modo, considerada como proposital. O ano de 1973, marca, para a empresa italiana, a transição dessa nova fase. Essa começou a praticar uma política de desconcentração e descentralização de sua mão-de-obra. Procurou implantações em unidades industriais localizadas no sul da Itália e, sobretudo, em países como o Brasil, a Polônia, e a União Soviética. Nessas novas unidades industriais, procurou dispersar a produção, recorrendo, inclusive, ao trabalho domiciliar.

Especificamente no Brasil, a Fiat procura justificar esse novo modo de instalação industrial recorrendo à idéia de que este coaduna-se com um jeito mais moderno, para os trabalhadores, de viverem de modo independente da fábrica.

Essa justificativa da Fiat tem uma razão bastante clara. A empresa investe na separação física dos trabalhadores, evitando assim que eles possam se encontrar nas imediações da empresa e fora do tempo de trabalho. Muitas vezes denunciado pelo sindicato local, a empresa impossibilita qualquer concentração e permanência em sua área fabril, sob pena dos trabalhadores encontrarem dificuldades para o uso do sistema privado de transporte coletivo. Na planta industrial, instituiu-se mesmo essa estratégia da separação: os trabalhadores de um setor não se encontram com os trabalhadores de outros. Todos, à medida em que chegam à Fábrica nos ônibus contratados pela empresa, entram em fila indiana e dirigem-se a seus galpões de trabalho.

Desde sua implantação em Betim, a FIASA, orientada de acordo com as políticas ditadas pela matriz procurou manter essa cultura.

Durante os anos de 1976 a 1978, com base nessa política, forma-se o coletivo trabalhador da FIASA, os chamados *operários-massa*². Inicialmente, recrutando a grande massa camponesa e urbana motivada pelas promessas e pela ilusão do bom emprego, a empresa engrossa suas fileiras. Em 1977 atinge o número de 6.000, e chegando a 11.500, quando foram produzidos algo em torno de 150.000 unidades de motores e a produção de 100.000 veículos por ano.

A grande massa desse contingente, especificamente 75%, concentravam-se na atividade profissional de operador de linha. Engrossadas por trabalhadores despojados

² cf. LE VEN, Michel. *Trabalho e Democracia: A Experiência dos Metalúrgicos Mineiros (1978-1984)*. São Paulo, USP, 1988. Tese de Doutorado. 346 pp.

de uma qualificação profissional, essas fileiras representavam, em geral, trabalhadores em seu primeiro emprego sendo compostas, basicamente, de um contingente de jovens, homens casados e pais de família. Durante os anos de 1976 a 1981 o número de trabalhadores inscritos na fábrica pulou de 3.700, em 1976, para 21.000 em 1981, evidenciando, assim, um quadro de intensiva rotatividade da mão-de-obra empregada. O tempo médio de permanência desses trabalhadores na fábrica, nesse período, é de 7 meses a 3 anos. Tal como se observa, trata-se de uma classe operária em formação, geralmente chamada de *peões* e, constituída no plano fabril pelas carreiras de menor qualificação, tais como os operadores de linha e os trabalhadores de manutenção.

Por outro lado, no tocante à sua política de organização industrial a FIASA procurou seguir as políticas ditadas por sua controladora. Desde o início a planta se caracterizou por ser uma planta que contava com um modelo de produção de tipo fordista: produção organizada sob o sistema de linha de montagem, controle rígido do trabalho, divisão segmentada do trabalho, separação entre concepção e execução, controle autoritário e despótico da força de trabalho, organização hierárquica da força de trabalho, dentre outros.

Michel Le Ven, ao analisar a história do processo de trabalho da fábrica percebe essa forma fordista de se organizar a produção e o trabalho, revestida de algumas peculiaridades nacionais e locais, a qual denominou de *fordismo capenga*. Segundo esse autor, nessa fábrica, observa-se a existência de transplantes do fordismo original, porém somente relativos à sua parte tecnológica e administrativa. Toda a preocupação social com o trabalho, com os salários, e com a estabilização de uma relação salarial coerente, na Fiat, muito pelo contrário, não acompanha a implantação técnica em sua plenitude³.

Assim sendo, o traço característico que vai definir a trajetória das políticas de organização da produção e do trabalho da empresa, desde sua implantação, vai recair sobre as péssimas condições de trabalho aliada com a freqüente depredação da força de trabalho.

A recusa dos trabalhadores por essas péssimas condições de vida e trabalho na empresa, não tardariam muito a chegar. Concentram-se essas denúncias nas três primeiras e grandes greves ocorridas em Betim e Contagem, respectivamente nos anos de 1978, 1979 e 1980.

³ cf. LE VEN, Michel. *op. cit.*

QUADRO I
Inovações Tecnológicas nas Plantas Industriais da Fiat

<i>Ano</i>	<i>Setor</i>	<i>Itália Mirafiori</i>	<i>Brasil Betim</i>
1973	Funilaria	<ul style="list-style-type: none"> Mascherone Automática (alinhamento, esquadro e geometria definitiva da carroceria para a aplicação de pontos de solda) Robô de Solda 	
1976	Mecânica	<ul style="list-style-type: none"> Informatização Progressiva 	<ul style="list-style-type: none"> Máquinas-operatrizes e Linha de Montagem
	Estamparia	<ul style="list-style-type: none"> Informatização Progressiva 	<ul style="list-style-type: none"> Instalação de 84 Prensas Mecânicas
	Funilaria		<ul style="list-style-type: none"> Instalação de 3 conjuntos Mascherone mecânicos para os modelos 147, Oggi, Pick-up, com 450 pinças para 4.800 pontos/carro
	Pintura		<ul style="list-style-type: none"> Eletroflorese Cabina Primer com pistolas individuais
	Transportadores	<ul style="list-style-type: none"> Linhas Flexíveis Informatizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Linha de Montagem em série com transportadores aéreos e esteiras mecânicas
	Montagem dos Motores e Final	<ul style="list-style-type: none"> DIGITRON (automação do acoplamento do motor ao carro) 	<ul style="list-style-type: none"> Linha de Montagem
1977	Pintura	<ul style="list-style-type: none"> Robô de Pintura 	
1978	Funilaria	<ul style="list-style-type: none"> ROBOGATE (robôs de solda) 	
	Montagem dos Motores e Final	<ul style="list-style-type: none"> LAM (linha de montagem robotizada com postos fixos e ilhas de trabalho) 	
1982	Mecânica		<ul style="list-style-type: none"> Máquina Ferramenta Controle Numérico (MFCN) e informatização do controle final dos motores DIESEL (exportação)
	Pintura		<ul style="list-style-type: none"> Cataflorese (tinta + eletricidade) Mini-Bell (atomizador rotativo) com dispositivos automáticos (6 braços móveis com alta tensão)
1983	Transportadores		<ul style="list-style-type: none"> CARGO-BUS com motores independentes computadorizados e circulando em diversos níveis, obedecendo às ordens da direção da produção.
	Administração	<ul style="list-style-type: none"> Empresa Flexível 	<ul style="list-style-type: none"> Informatização do controle de pessoal e da produção Informatização da programação dos veículos, estoques de auto-peças e gestão de materiais diretos GMD
1984	Funilaria		<ul style="list-style-type: none"> Novo Mascherone para o UNO, para alinhamento automático e pinças para 3600 pontos
	Montagem dos Motores e Final		<ul style="list-style-type: none"> Máquinas de Costura Automatizadas
1985	Estamparia		<ul style="list-style-type: none"> Automação da saída das peças

Fonte: FLASA. Nosso Jornal. Fiat Automóveis, Ano VI, nº 57, Setembro de 1986.

Logo, tal como não bastasse, a explosão social gerada pelas políticas da Fiat acabariam por romper a frágil fronteira de suas fábricas, ganhando um grande destaque na imprensa nacional, bem como também internacional. A tônica da maioria das denúncias e das sínteses elaboradas pela imprensa concentravam-se no argumento de que a Fiat não fez cumprir sua palavra, de se estabelecer como uma empresa moderna, com boas condições de trabalho, e salários condizentes para uma vida digna do trabalhador⁴.

Outro foco de denúncias recaiu sobre o fato de que as práticas exploratórias da mão-de-obra praticadas pela empresa no Brasil, apoiavam-se na disparidade técnica da fábrica, se comparada com a matriz italiana de Turim. O Quadro I, mostra com bastante clareza esse fato. Ao passo em que na Itália a Fiat fazia opção pela automação de sua fábrica principal, em Betim a opção recaía preponderantemente pela exploração do trabalho manual e mecânico.

Além do disparate técnico constatado, denunciou-se e verificou-se, de imediato, que o tipo de organização e gestão da força de trabalho praticados no interior da fábrica em Betim era radicalmente diferente da gestão praticada na Itália e, mesmo, inclusive do modelo fabricado pelas outras fábricas brasileiras da região automobilística de São Paulo.

Embora tenham sido bastante numerosas as especulações que tentavam explicar o porque da Fiat insistir nesse modelo de gestão na nova fábrica, não chegou-se efetivamente a um resultado satisfatório de sua explicação. O fato é que, diante das especulações ficou provado que, se por um lado a tradição da Família Agnelli na Itália fosse sempre vista como paternalista e burocrática, no Brasil inverteu-se essa lógica, prevalecendo, sobretudo, o lado autoritário e despótico. Portanto, aventou-se de afirmativa que seu projeto para o Brasil não trazia nada de inovador, mas muito pelo contrário, dava a impressão de se tratar de algo muito arcaico, não se tratando de uma indústria moderna e de ponta.

No final da década de 70, especificamente em 1980, com o sucesso das greves operárias e o forte ecoar na imprensa nacional e estrangeira, o movimento operário de Betim começa a ganhar força e é exaustivamente combatido e perseguido pela

⁴ Um bom exemplo desse movimento de contestação e denúncia dessa relação de depredação e do péssimo trato para com a força de trabalho exercida pela Fiat no Brasil, no final dos anos 70, em um Brasil ainda sob os ferros da ditadura militar, pode ser entendida através da brincadeira que os membros do sindicato metalúrgico local realizavam com o nome da empresa na greve de 1978.

empresa, sendo muito freqüentes as práticas de desmantelamento das comissões salariais de fábrica e, a modificação da composição da mão de obra em seu interior com demissões sumárias e substituições dos trabalhadores.

À partir do final da década e do início de 1981, a empresa prepara uma mudança na reorganização do espaço fabril e do trabalho. Por um lado, nitidamente interessada em limpar sua imagem perante a opinião pública, e sobrepujar as forças crescentes do sindicalismo local que se via em processo de aliança com a Pastoral Operária da Igreja Católica de Betim, a Fiat lança um novo discurso: fala de seus novos modelos, com apelo explícito para as classes médias; desenvolve um programa de Projetos Comunitários com base no slogan *A Idéia é ser Útil*, e volta-se para a distribuição do Prêmio Fiat Automóveis para estudantes universitários, a realização de concertos de música erudita na Praça da Liberdade em Belo Horizonte, a realização da campanha de distribuição do *Livro para Você* em suas revendedoras, e a restauração do casario colonial da cidade de Ouro Preto, Patrimônio Mundial, dentre outras atitudes correlatas.

Interessada, em primeiro plano, na sua imagem no âmbito local e nacional, esse conjunto de mudanças que se preparam, na verdade fazem parte de um projeto de caráter muito mais abrangente. Por outro lado, todo esse conjunto de transformações refletem a construção de uma nova ordem empresarial na FIASA. Imposta pela matriz italiana, essa reformulação inscreve-se num momento em que essa, tendo vencido o desafio do combate à classe operária italiana e a concorrência americana e japonesa, pode dosar suas estratégias nas montadoras instaladas em países dependentes, combinando seus interesses com as condições sociais e políticas nele encontradas.

Interessada em aumentar a variedade da produção de carros, preparar o lançamento do *carro mundial*, aperfeiçoar tecnologicamente o motor à álcool, dentre outros, a empresa prepara-se para começar a mudar suas estratégias em relação aos trabalhadores. Almeja-se a modificação do próprio trabalho e a integração do trabalhador aos objetivos empresariais de racionalização e de produtividade. No plano internacional, essas mudanças são vistas de modo mais agressivo e marcante, pois, de fato, a Fiat Internacional está se preparando para superar a crise internacional que já se avulta e, reconquistar o mercado automobilístico, principalmente na Europa. Assim, avança com a modernização da produção na Itália com mudanças

significativas através da introdução de automação micro-eletrônica em seu processo produtivo, que se pode ver com melhor clareza no Quadro I das páginas anteriores.

Destinados a reorganizar o espaço produtivo e o trabalho, essas iniciativas iniciam-se com a total predominância da esfera empresarial, excetuando-se, todavia, a participação do coletivo trabalhador bem como sua representação de classe na organização das estratégias gerais da mudança. Assim, emprega a consecução de seus objetivos de produtividade com base na melhoria do produto e na redução dos custos da produção.

Para tal empreitada a FIASA decide por em prática quatro estratégias básicas: uma primeira, de redução e formação da mão-de-obra; uma segunda, de implantação do Programa de Análise do Trabalho; uma terceira, de implantação do Programa de Qualidade Participativa, e; por fim, uma última voltada para a introdução de mudanças tecnológicas e administrativas.

Isto posto, ainda em 1981, inicia-se o Programa de Redução e Formação da Mão-de-Obra. Considerando que a empresa apresentava um alto índice de rotatividade de sua mão-de-obra, além de numerosas reclamações das condições de trabalho no interior da fábrica, esta decide reformular seu corpo trabalhador. Destinada a evitar a existência em seu corpo fabril de trabalhadores reclamantes, em detrimento de um trabalhador mais manso, isento do sindicato, iniciam-se os cortes. No período de 1981 a 1984 a FIASA recompõe sua mão-de-obra com processo de demissão/admissão e uma política de seleção e treinamento que estabiliza a mão-de-obra em torno de 9.000 empregados. Durante o primeiro ano do projeto, ou seja, 1981, a empresa demite aproximadamente 2.800 empregados e, remete a cada trabalhador despedido, uma carta pedindo sua saída da empresa de forma pacífica e voluntária.

Essa política foi de uma truculência tal, que logo despertou o protesto da mídia nacional, sendo assim noticiado:

"Betim não é Turim, porque demitir 15% da mão-de-obra na Itália poderia até fazer derrubar um Governo. No Brasil é diferente. Desde que telefone para o Ministro. E podem ainda contar com a proteção da Polícia Militar mineira, com sua grotesca ROTAM, para impedir a legítima assembleia nas

portas da fábrica e para trancafiar o representante dos operários".⁵

Considerando o fato de que em 1981, a FIASA constituía-se em uma Sociedade entre a Fiat e o Governo de Minas, a grande maioria dos trabalhadores recorrem a este último. Muito embora este não aceite a legitimidade da reivindicação, debruça seus interesses para o processo de modernização da empresa.

Ainda sim, considerando também o fato de que a empresa é a única do ramo automobilístico no estado, ela procura relacionar a manutenção do emprego com o cumprimento de algumas condições básicas: devido ao fato de pagar os maiores salários de Minas Gerais, ela não admite reclamação no trabalho e, muito menos, recursos ao sindicato operário. Assim, apresenta periodicamente um bom nível de oferta e preenchimento de vagas.

Essa política de estabilização da mão-de-obra pode ser explicada por fatores diversos. No nosso entender tal política deveu-se à necessidade da empresa em estabilizar e fixar sua mão-de-obra em razão do advento do modelo UNO, até então um produto voltado para um mercado de massas de nível mundial. Garantiu-se a baixa temporária da rotatividade.

Assim, com esse processo deslanchado a empresa pode estabelecer a chamada *paz social* no interior da fábrica, e tão necessária a essa estabilização.

Durante esse tempo, a Fiat não somente admitiu trabalhadores de linha, mas muito pelo contrário, admitiu engenheiros e técnicos de nível médio, além de investir pesadamente no treinamento de empregados-alunos e de outros segmentos de trabalhadores, o que de certo modo lhe garantiu um exército industrial de reserva bastante dedicado e bem treinado, pronto para qualquer eventualidade. Em 1984 esse contingente chegava a 30.000 trabalhadores.

Uma segunda estratégia da empresa, assim denominada de Programa de Análise do Trabalho e, instituída em 1982, é posta em prática com o objetivo de aumentar o controle da produtividade individual do trabalho. Fundamentado num projeto de engenharia de tempos e métodos, esse destinava-se a treinar os operadores e as chefias através de cursos de *Detecção Analítica de Falhas*. O nome pomposo e galante, na verdade, pouco tinha a ver com os verdadeiros fins.

⁵ FOLHA DE SÃO PAULO, 22 de julho de 1981.

Esse projeto de capacitação tinha por interesse central, o aperfeiçoamento do controle do tempo de cada trabalhador, ou em outras palavras, procurava instituir a ditadura do cronômetro na empresa, mas com desdobramentos de desconcentração da força de trabalho. O principal eixo de ação do projeto consistia na criação de uma nova figura na fábrica, denominada de analista do trabalho. Além de ser um trabalhador mensalista e com uma remuneração superior aos demais trabalhadores, portanto diferente dos operadores de linha, tinha como função cronometrar as atividades da linha de produção. De posse das informações sobre cada atividade de trabalho, remetia ao órgão da *Análise do Trabalho* e, este, de posse das mesmas, propunha a redução do coletivo de trabalho nos locais onde a pesquisa revelasse uma maior concentração de trabalhadores.

A verdadeira intenção do projeto era evitar a aglomeração de trabalhadores e, conseqüentemente, aumentar a concentração da atividade do trabalho sobre cada trabalhador. Aliada a essa manobra, introduziam-se combinações de técnicas de gestão da produção, tais como o encurtamento das distâncias entre os carros da linha, o deslocamento de operadores para outras áreas e para as atividades de limpeza, de modo a dar a impressão de que a linha trabalhava com excesso de pessoal. Com isso, a empresa impunha uma inteligente estratégia de segmentação e divisão da força de trabalho, evitando com que os trabalhadores se concentrassem e tornassem o tempo livre em tempo de formação de massa crítica.

A iniciativa, além de ser de um grande sucesso de sua implantação e difusão, causou muitos problemas ao nível do chão de fábrica. Não raros foram os casos de agressão física dos operadores aos analistas do trabalho, muito embora a empresa lhes fizesse valer a condição de agentes *à paisana*. Porém, a simples presença de uma prancheta de mão e um cronômetro logo despertavam a ira dos operadores de linha.

Essa apelação taylorista do trabalho, no cômputo final tem um saldo bastante positivo para a empresa: dificultou-se, definitivamente, a organização interna dos trabalhadores fazendo-os perder a noção de coletividade e o sentimento sinérgico do conjunto. Prevaleceu a visão autoritária, despótica e anti-sindical da empresa.

Uma terceira estratégia, implantada nos anos de 1981 e 1982 aumentaria mais ainda o poder de controle da empresa. Trata-se da Qualidade Participativa. Essa política, voltada para o incentivo da produtividade industrial teve como meta a integração individual do trabalhador aos objetivos da empresa.

Considerando o fato de que a empresa havia introduzido mudanças significativas na sua linha de montagem, o que de certo modo implicava numa perda do controle sobre o trabalho, esta decide recuperar essa perda do controle através de uma melhor integração do trabalho. Essa, não significava a realização de promessas de promoção funcional e melhoria das condições de vida dos trabalhadores, mas, muito pelo contrário, colocava em prática um forte sistema de prêmios e recompensas individuais e familiares para os trabalhadores que tivessem um índice de produtividade maior e melhor. O objetivo imediato do programa, além da integração, era evitar o aumento de refugos e melhorar a qualidade do produto. Tratava-se de fazer com que os trabalhadores produzissem mais e melhor.

Na verdade a Qualidade Participativa constituía-se como uma tentativa da Fiat de criar um novo tipo de trabalhador na empresa, tanto ao nível da linha de produção como da administração. Assim, interferindo no nível psicológico do trabalhador ela criava um trabalhador mais individualizado e mais competitivo entre seus pares.

A empresa, ao buscar essa consciência competitiva, chega mesmo a utilizar, além da motivação psicológica, um forte apelo ao corpo do trabalhador como uma importante ferramenta dessa mudança.

Teu Nome é Corpo

"Como estaria o mundo sem você?

Você é uma obra, uma máquina insubstituível, perfeita, que tem o funcionamento completo com todas as peças. Você é comandado por um mecanismo super, que é o cérebro.

Um dia iremos nos separar e você não valerá mais para ninguém, mas você é o mais importante do mundo onde tem brigas, inveja, traições, racismo e tantas coisas mais. Você se junta com a outra parte que se torna (corpo e alma).

Você é manso e tem formas lindas, às vezes horríveis, mas seu dono não o acha. Para o dono, você é o mestre, o poderoso; você é perfeito.

Às vezes esqueço-me de você...

Não é necessário falar muito de você: você é perfeito, você é tudo, você é o campeão e o derrotado, o sofredor.

Porque não colocaram um nome para você onde o próprio nome falasse de todo o seu poder. Este nome 'CORPO'.

Será que você não merecia um nome diferente?

Qual seria? Não o sabemos. Mas não importa o nome, importa é o valor que ele tem para nós todos".⁶

Esse apelo é largamente difundido nos jornais internos da empresa como tentativa de tornar o corpo dos trabalhadores uma das principais ferramentas qualitativas da mudança. Desse modo, ela não usa somente a vontade e a consciência dos indivíduos, mas procura utilizar o corpo, instrumentalizando-o como materialização física da produção da qualidade do produto, numa identificação entre o trabalhador vivo e o trabalhador morto. O homem passa a ser não somente um prolongamento físico da máquina, mas vira um componente desta, dispensando a integração voluntária e consciente⁷.

Um outro dado a destacar sobre essa estratégia é que, embora ela fizesse um forte apelo ao nome da qualidade, essa difere radicalmente da prática dos círculos de controle de qualidade (CCQs) encontrados na organização do trabalho e na gestão da linha de produção. Esses últimos procuram integrar e envolver o trabalhador no coletivo através de um clima baseado no consenso obtido pela garantia de estabilidade e por condições coletivas de trabalho que estabeleçam um relacionamento conciliatório entre o capital e o trabalho. A qualidade participativa, pelo contrário, de modo totalmente diverso pressupõe o estabelecimento da competição individual entre os trabalhadores, de modo a estimular a assimilação dos objetivos empresariais da produtividade crescente.

Por fim, o quarto e último conjunto de estratégias, de modernização tecnológica e administrativa, posto em prática à partir de 1983 e após a consecução das outras estratégias, destinou-se à introdução de mudanças tecnológicas e administrativas, visando tornar a produção mais regular e a empresa mais ágil.

⁶ *Vale Tudo*. In: Noosso Jornal – Fiat Automóveis S/A. A idéia é ser útil. Ano VI, no 57, setembro de 1986. p. 6.

⁷ cf. LE VEN, Michel. *op. cit.* p. 224.

De modo diferente da Itália, onde as fábricas foram modernizadas à base da automação com robotização, em Betim a mudança tecnológica dá-se também com a introdução de automação, mas isenta dessas tecnologias.

Tal como se pode observar no Quadro I, já anteriormente mostrado, a modernização mecânica da FIASA ocorre freqüentemente nos setores onde o controle sobre a mão-de-obra revela-se falho e/ou ineficiente, ou suscetível à formação de focos de resistência operária. Aqui esse processo se desenvolve com a intenção visível de desmobilização do controle da tarefa pelo trabalhador. Portanto, são exemplos dessa estratégia: a introdução do *Mascherone*, o *Cargo-Bus*, e o *Mini-Bell*.

Por outro lado, com relação à parte administrativa, também intensifica-se o controle sobre as informações da força de trabalho da empresa. À partir de 1993, introduz-se a informatização da administração do controle dos estoques de autopeças, a programação dos veículos e, o cadastramento do pessoal. Assim, passa a ter um maior controle da geração e emissão da folha de pagamento, da produtividade individual de cada trabalhador e dos distintos setores da planta. Todavia, usando de atitudes policialescas e arbitrárias a empresa amplia esse controle para a vida intra e extramuros do trabalhador, usando pois, esse potencial computacional para o controle de entradas e saídas, formas habituais de lazer do trabalhador, apelidos, números de telefone, emissão de atestados, e outros aspectos mais particulares.

A Fiat, de certo modo, é muito bem sucedida na da introdução e condução dessas estratégias, o que, de certo modo, lhe garante avanços significativos na constituição de sua força de trabalho ideal. Todavia, a condução do processo não foi tão fácil como pode-se imaginar. As resistências e as denúncias foram bastante numerosas e, acabaram culminando na grande greve de 1984, bastante significativa para a empresa.

Porém, a veloz transformação do cenário econômico mundial e as ameaças concorrenciais dele oriundas, obrigou a matriz, bem como suas filiais, a um incisivo reposicionamento de suas ações, tanto a nível da organização dos processos e métodos produtivos, bem como também ao nível da gestão de sua força de trabalho.

Portanto, não muito tardariam as mudanças, que no Brasil tomam forma, volume e consistência à partir do final da década, e que então, passaremos a melhor visualizá-la.

V.2 – Fare come in Giappone: Crise e Reestruturação da Fiat

Na década de 80 a indústria automobilística internacional vê-se impactada com o avanço concorrencial das montadoras asiáticas, experimentando novos modelos de produção e de fusões de empresas e, principalmente, das japonesas com seus produtos largamente inovados e oferecidos a um custo menor e um nível de qualidade bastante superior aos demais.

Tal como se pode perceber na Tabela X, o crescimento vertiginoso do Japão e dos países asiáticos, em detrimento à queda significativa dos Estados Unidos como principal produtor e, a redistribuição de forças entre os países do bloco europeu, confirma esse quadro de transformações.

TABELA X
Crescimento da Produção da Indústria Automobilística nos Países – 1960-95

Ano Países	1960		1989		1995	
	Produção (1.000 unidades)	Quota Mundial (%)	Produção (1.000 unidades)	Quota Mundial (%)	Produção (1.000 unidades)	Quota Mundial (%)
França	1.175	9,0	3.409	9,6	3.050	8,2
Alemanha	1.817	14,0	4.564	12,9	4.360	11,8
Itália	596	4,6	1.972	5,6	1.423	3,8
Espanha	43	0,3	1.639	4,6	1.959	5,3
Suécia	108	0,8	384	1,1	388	1,1
Reino Unido	1.353	10,4	1.299	3,7	1.532	4,1
Canadá	323	2,5	984	2,8	1.339	3,6
EUA	6.675	51,4	6.823	19,2	6.350	17,1
Japão	165	1,3	9.052	25,5	7.611	20,6
Coréia	-	-	872	2,5	2.003	5,4
Malásia	-	-	94	0,3	195	0,5
Taiwan	-	-	-	-	282	0,8
Argentina	30	0,2	112	0,3	227	0,6
Brasil	38	0,3	731	2,1	1.303	3,5
México	28	0,2	439	1,2	699	1,9
Austrália	-	-	357	1,0	292	0,8
Rep. Tcheca	-	-	184	0,5	228	0,6
Polônia	-	-	289	0,8	392	1,1
Mundo	12.999	100,0	35.455	100,0	37.045	100,0

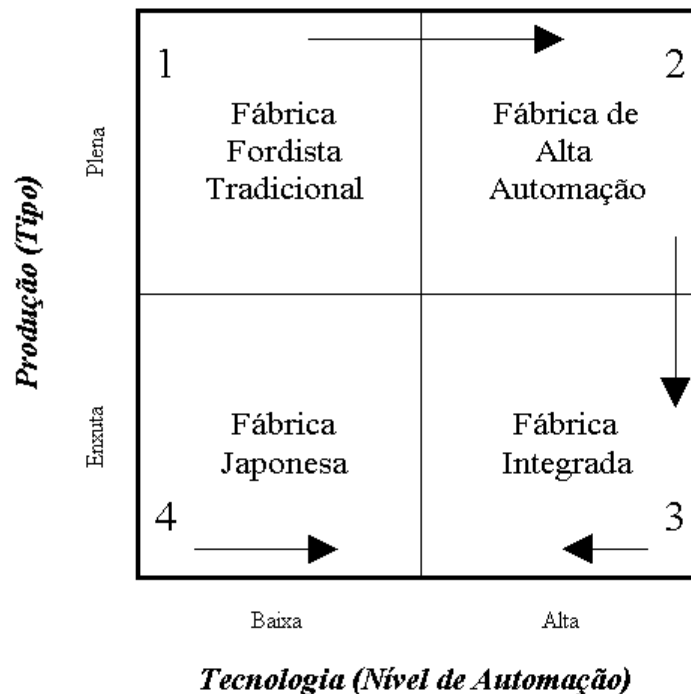
Fonte: OECD (1983, *Long-Term Outlook for the World Automobile Industry*); AAMA (1996, *World Motor Vehicle Data*); SMMT (1996, *World Automotive Statistics*).

Esse movimento concorrencial é logo percebido pela matriz italiana e, em razão disso, essa responde de forma agressiva. Tal como se pode perceber na tabela acima, a Itália, ao longo da transformação da década de 80, na medida em que alguns países de ponta apresentam um relativo declínio, essa, ao contrário, responde com um aumento da sua capacidade produtiva. Tal atitude se deve ao fato de que a Fiat, diante desse novo cenário econômico, procura reestruturar e adaptar sua indústria a esse novo modelo. Nessa década, a matriz italiana implanta a reestruturação de suas fábricas, bem como também a implantação de novas estratégias de produção. Ainda sim, esse processo de reformulação também vai atingir as demais unidades localizadas fora da Itália. Essa política de expansão no continente latino-americano pode ser confirmada tal como também nos mostra a tabela citada. Percebe-se, de um modo geral, que o crescimento, à partir da década de 80, dá-se de forma ascendente e bastante significativa.

Com relação às mudanças adotadas na Fiat, percebe-se que o processo de modernização da empresa, no plano da matriz, se faz acompanhar de uma mudança qualitativa na sua forma de produção. A Figura VI que se segue, ilustra bem o processo de mudanças por que passou a empresa, ou seja, mudando a sua forma de racionalização fordista tradicional para uma nova forma após-fordista.

No curso dos anos 70 a Fiat encontrava-se numa situação financeira e tecnológica bastante difícil, enfrentando intensas turbulências de mercado e um agressivo embate com o movimento sindical. Diante desse cenário a empresa propõe uma resposta radical de redirecionamento de seu potencial, que vai se basear na elaboração de estratégias de renovação de sua gama de modelos e um conseqüente reequilíbrio do mix de produção nos segmentos médios e altos, como forma de aumento de sua competitividade. Por outro lado, procurou traçar um política de mercado baseada numa europeização de seu mercado e uma intensa nacionalização de suas estratégias comerciais. Ainda sim, a empresa apostou na retração de seus mercados externos (Estados Unidos, Argentina, Colômbia, Chile e Uruguai), em detrimento ao seu mercado interno, ou seja, seu desempenho internacional implicou numa retração das exportações e concentração no mercado nacional (70% de vendas na Europa). Sob o ponto de vista da empresa, essa difícil adaptação implicou numa estratégia de redução de custos do produto com redução do custo da força de trabalho (emprego de sub-contratação interna de mão-de-obra), e na redução do número de fornecedores diretos mediante incentivo do processo de concentração de oferta.

FIGURA VI
Estágios da Reestruturação da Fiat na Europa



Fonte: BONAZZI, Giuseppe. *Il Tubo de Cristallo*. op. cit.. p. 77

Não obstante os esforços desenvolvidos e, em função da crise desencadeada pela reorganização de forças do setor produtivo automobilístico e, dos resultados pouco satisfatórios das políticas de mercado e produto empregadas, essa vê-se compelida a impor um agressivo plano de reposicionamento estratégico. Propõe-se, assim, um afrontamento do cenário produtivo e de mercado às políticas dos construtores japoneses, através da elaboração e ação de um conjunto de estratégias de reestruturação tecnológica baseadas na automação massiva e, ora denominada de *Fabbrica ad Alta Automazione* (Fábrica de Alta Automação).

Tal como observou Cersosimo, esse processo de reestruturação da Fiat foi conseguido principalmente através de uma intensa e difusa automação dos processos produtivos, destinada a recuperar a produtividade e a flexibilidade produtiva escasseando os trabalhadores através de uma via canônica do capitalismo industrial:

intensificar progressivamente os investimentos em 'trabalho morto', cristalizado em seus limites, sobretudo quando o 'vivo' comporta-se como turbulento e conflitual⁸.

Ainda na década precedente, sob o impulso do choque do petróleo e da crescente rigidez estrutural da força de trabalho da linha, a Fiat havia iniciado um consistente programa de investimentos voltados para a robotização de alguns setores do ciclo produtivo, começando sua implantação pelos de soldagem e pintura, que se caracterizavam por uma elevada intensidade do trabalho e conflito fabril. A introdução do Digitron em Mirafiori - que substituía a divisão da atividade de montagem entre composição e mecânica -, do Robogate a Rivalta - que de fato fez desaparecer os trabalhadores da soldagem -, e do LAM (Lavorazione Asincrona Motori - linhas de montagem robotizadas com postos fixos e ilhas de trabalho) no setor de mecânica de Mirafiori, são as outras reestruturações técnicas significativas dos anos 70 que consentiram uma forte recuperação da produtividade, reduzindo de modo considerável a quantidade de trabalho necessário destinada à produção de um automóvel. (vide Quadro I)

Com essa reestruturação, a Fiat tentou reformar o velho modelo taylorista-fordista, procurando torná-lo mais flexível à variabilidade dos mercados e, sobretudo, menos vulnerável às ações da subjetividade operária. Tal tentativa teve um notável sucesso tanto sobre o perfil de melhoramento dos índices da produtividade da empresa, quanto também ao difuso consenso da parte dos trabalhadores, que viram as inovações tecnológicas como um instrumento destinado a reduzir a fadiga e a nocividade do trabalho. Sob o impulso desse sucesso, nos anos sucessivos a Fiat inaugurou uma fase de difusão maciça das inovações informáticas e eletrônicas, que encontraram seu ápice nas novas plantas de Termoli (produção de motores *fire*) em Molinese, e de Cassino (montagem final) em Lazio, unanimemente considerada, até então, essa última, como a fábrica mais tecnologicamente desenvolvida do mundo. A estratégia da exasperação tecnológica e a mudança do mix de produção a favor da máquina eletrônica e do trabalho morto - substituir o trabalhador pelo robô -, tornou-se a verdadeira filosofia produtiva da década, com a convicção de que fosse possível flexibilizar a produção e minimizar o conflito operário maximizando a automação, sem modificar o modelo organizacional hierárquico⁹.

⁸ CERSOSIMO, Domenico. Viaggio a Melfi: La Fiat oltre il Fordismo. Roma, Donzelli Editore, 1994. pp. 43-4.

⁹ *Ibid.*

Essa alternativa de reestruturação, buscando a racionalização baseada na automação, embora garantisse a Fiat um sucesso absoluto no controle da força de trabalho e no controle sobre a expansão das atividades sindicais, por outro, mostrou-se, além de bastante onerosa e ineficaz.

Assim, "com o passar dos anos, a Fiat começou a descobrir que essa forma de racionalização, ou seja, a escolha tecnocêntrica à base da fábrica de alta automação não bastava para resolver os problemas de sobrecarga da linha de montagem, e os requisitos de maior flexibilidade produtiva e qualidade do automóvel. A tecnologia, isto é, por quanto sofisticada e molecular, ausente de inovações organizacionais ao nível de superar o taylorismo burocrático, não portava por si só a solução produtiva e qualitativa adequadas aos novos níveis da competição de mercado. A tentativa de reformar o fordismo pela via tecnológica não teve sucesso, não obstante os grandes investimentos e o consenso passivo dos trabalhadores. A ilusão da *unmanned factory* (fábrica sem trabalhador) foi então abandonada. Fazia-se necessário retornar ao capital humano e a sua iniludível contribuição ao processo técnico-produtivo em termos de discipulação, criatividade e profissionalismo"¹⁰.

Todavia, o final da década de oitenta vai ser considerado como o período mais representativo para os rumos da empresa. Não obstante os esforços empregados pela Fiat, na tentativa de reformar seu tradicional processo de organização da produção e do trabalho, esses revelam-se ineficazes, do ponto de vista do seu funcionamento interno. Garantiu-se, sem dúvida nenhuma, um aumento considerável da produtividade fabril mas, em contrapartida, avolumaram-se os problemas de organização humana. Além disso somou-se a esses fatores a constatação de que a concorrência dos fabricantes japoneses avançava de forma bastante preocupante sobre o mercado internacional e europeu, ameaçando-a pois, de forma intensa.

Diante desse quadro ameaçador a Fiat resolve, levantar suas bandeiras e lançar seu grito de guerra rumo à reestruturação. Em outubro de 1989, na célebre Convenção da Fiat de Marentino, Cesare Romiti, então administrador delegado da empresa lança, num tom bastante dramático e veemente, o mote *Fare come in Giappone*, ressaltando a indiscutível superioridade do modelo industrial japonês. Interessava à empresa, reorganizar o seu sistema de produção sob os mesmos moldes de sua principal concorrente e ameaçadora, uma vez que esses últimos produziam, então, o automóvel,

¹⁰ *Ibid.*

com um custo 30% mais baixo, com um tempo de fabricação 2/3 inferior, e com uma gama de produtos muito mais ampla e diversificada do que os italianos. Lançava-se, com isto, a tentativa de japonsização da Fiat. Ainda nessa Convenção, diversos problemas da empresa foram enumerados e duramente criticados: ressaltou-se os altos índices de defeito dos produtos Fiat, destacou-se a lentidão do ritmo de melhoramento do produto, e as falhas e os problemas dele decorrentes. Assim, pela primeira vez na história da empresa falou-se em qualidade total, em sua adequação a essa política e, em toda uma série de concessões produtivas e organizacionais de estreita inspiração japonesa.

Como conclusão geral dessa convenção chegou-se a afirmação de que somente uma revolução produtiva e uma drástica mudança de paradigma organizacional seria capaz de garantir uma guinada competitiva da empresa no mercado. Propôs-se, pois, uma radical reforma do modo de produção: passar da velha organização centralista-burocrática por função à uma organização tendencialmente horizontal com menos níveis hierárquicos e mais orientada aos processos. Em outras palavras, propunha-se a japonsização da fábrica: nascia assim a *Fabbrica Integrata*.

Esse novo modelo, ora denominado de Fábrica Integrada, passava a marcar a transição da velha e tradicional fábrica fordista para a revolucionária e polêmica fábrica após-fordista.

A idéia da Fábrica Integrada, de modo geral, implicou em uma série bastante complexa de mudanças estruturais, mas basicamente, pode-se observar o rearranjo da atividade produtiva em torno de três eixos principais:

- a) mudanças no conceito da gestão e organização da produção com vistas a uma estrutura mais adaptativa e flexível às contingências;
- b) mudanças na estrutura relacional com os fornecedores e o mercado, de modo a reverter o conceito de qualidade dos componentes e do produto final, bem como tornar este último mais competitivo, e;
- c) mudanças no modelo organizacional com a introdução de uma nova regulação social interna, novo processo de valorização do capital e um novo modo de organização do trabalho na fábrica.

Com relação a esse último eixo, o novo modelo organizacional, considerado como o conjunto de mudanças de maior complexidade, pode-se também observar¹¹:

- 1) a introdução de um mecanismo de integração funcional, de modo a desenvolver os níveis da organização no espaço fabril, organizando-se em torno da produção e da gestão de material;
- 2) um achatamento da linha hierárquica da empresa e uma conseqüente redução de níveis e uma diminuição do nível de delegação interna;
- 3) a introdução parcial de formas não-hierárquicas de organização do trabalho baseadas no conceito de time tecnológico, como forma de ampliação do processo de comunicação transversal na empresa, e;
- 4) o novo papel designado aos trabalhadores e a difusão da polifuncionalidade e das regulações/microgestões do processo, inserindo-se num modelo geral de cooperação ativa à partir das trocas interativas que se desenvolvem no sistema informacional da empresa.

Assim sendo, considerado um modelo mais flexível e voltado para a inovação e a estrita cooperação de seus membros, que veremos mais à frente de forma detalhada, esse novo modelo após-fordista é posto em prática. Dada a rigidez estrutural e a imutabilidade da concepção física da grande maioria das plantas italianas, o modelo é inicialmente implantado, ainda nos anos 80, nas fábricas de Termoli e Cassino, alcançando depois, na década de 90, o *greenfieldsite* de Melfi, transformando-a na capital italiana do após-fordismo.

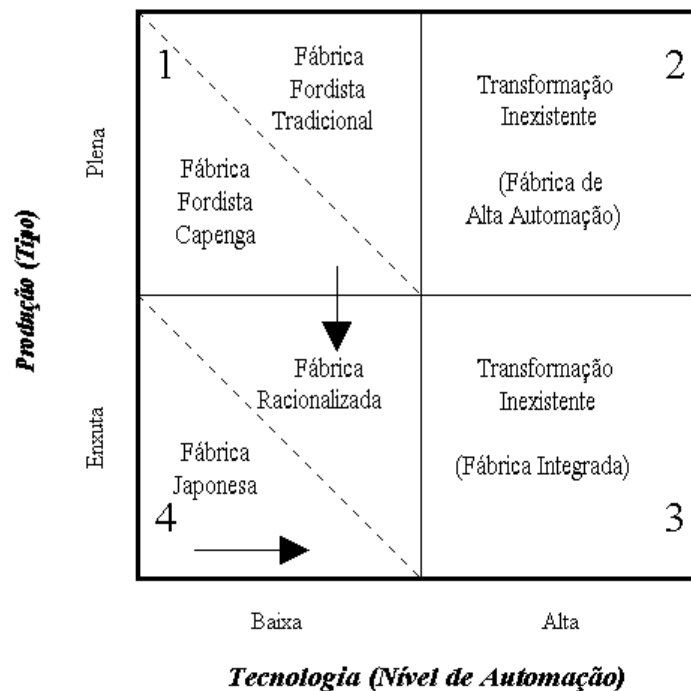
Não muito tardaria, e a necessidade de inovar e flexibilizar os principais pólos produtivos da empresa acabaria por vir. Assim, o novo modelo *após-fordista* de produção desembarcaria no maior polo de produção da Fiat externo à Itália, em Betim, no Brasil, destinado a reformar a tradicional lógica produtiva do rígido e conflituoso *fordismo capenga*.

¹¹ cf. CERRUTI, Giancarlo; & RIESER, Vittorio. Problemi e Prospettive della Fabbrica Integrata: De Termoli a Melfi. In: GARIBALDO, Francesco. (Coord.) *Fiat Punto e a Capo*. Roma, Ediesse, 1993.

V.3 – A Reestruturação e Inovação da FIASA: A Fábrica Racionalizada

Tal como vimos nas seções anteriores desse capítulo, a FIASA tradicionalmente caracterizou-se por ser estritamente uma fábrica de tipo fordista, embora desenvolvido de forma não completa e adaptado a uma estrutura gerencial coercitiva, espoliativa e autoritária. Todavia, no ano de 1989, de modo concorrente ao discurso das grandes transformações lançadas em Marentino, essa postura tende a se modificar e, assim, define-se como o marco das mudanças no polo de Betim. De modo conjunto às conversões das plantas italianas de Termoli e Cassino ao modelo japonês, e a alternativa após-fordista de Melfi, o Grupo Fiat decide implementar as devidas transformações, com vistas ao desenvolvimento do modelo de inspiração japonesa.

FIGURA VII
Estágios da Reestruturação da Fiat no Brasil



Fonte: Criado e adaptado pelo autor à partir de BONAZZI, Giuseppe. *Il Tubo de Cristallo*. op. cit., p. 77

O motivo principal da mudança imposta na filial brasileira tem como pano de fundo o ajuste à competitividade internacional, impulsionada pelas modificações na estrutura de produção e na qualidade dos produtos. No caso brasileiro, a estratégia do Grupo Fiat de redefinição dos polos de produção, aliada à idéia de posicionamento da empresa como líder do mercado brasileiro impulsionou essa mudança. De um modo geral, esse ajuste implicou numa redefinição estratégica da estrutura da empresa, a qual buscou reorganizar suas políticas de mercado, os estilos de gestão, e as estruturas organizacionais e de produção, saindo de um modelo vertical em direção a um modelo mais horizontal, mais integrado, e flexível.

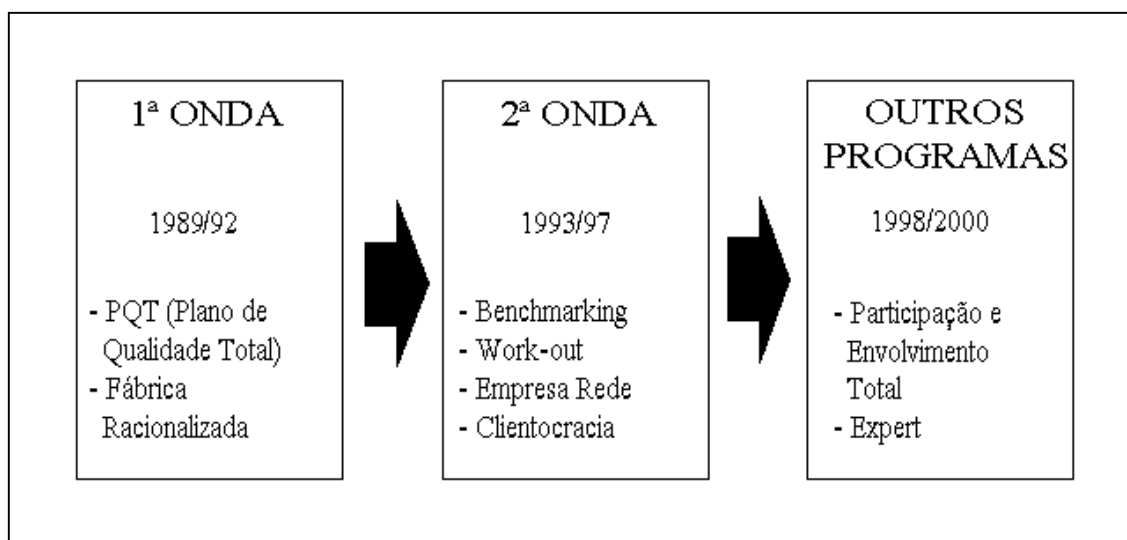
De modo diferente das fábricas italianas, tal como se pode ver na Figura VII, a fábrica brasileira apresenta uma diferença significativa com relação à sua forma de reestruturação. Na medida em que as fábricas italianas galgaram do taylorismo tradicional, passando pelas novas formas de racionalização baseadas na automação massiva, até atingirem a forma da Fábrica Integrada, a fábrica brasileira não teve uma passagem similar. De modo bastante antagônico, a reestruturação da Fiat no Brasil pode ser vista como uma passagem radical de um fordismo periférico, incompleto, a um após-fordismo pleno, intensamente fundado nos princípios japoneses da produção e com baixíssimos níveis de automação de seu processo produtivo.

Assim, se na Itália, essa fórmula encontra a nomenclatura de *Fabbrica Integrata*, no Brasil esse novo arranjo após-fordista da organização assume o nome de Fábrica Racionalizada.

De um modo geral, embora o nível de automação seja um fator que esteja diferenciando ambos os projetos de reforma italiano e brasileiro, percebe-se que os objetivos da fábrica brasileira não se antagonizam com a de sua similar tal como ocorrera no momento da fábrica fordista.

Esse projeto após-fordista brasileiro da Fábrica Racionalizada, que tem como base - tal qual o projeto de reforma das fábricas italianas -, o princípio da *azienda corta* (empresa enxuta), tem o ponto de partida de seu funcionamento ao final dos anos 80, atravessando toda a década seguinte e, projetando-se continuamente até o presente através de três etapas ou grupos de estratégias distintas, assim denominadas: a Primeira Onda, a Segunda Onda, além outros programas desenvolvidos de forma esporádica e progressiva. Esses são melhor visualizados na Figura VIII que se segue.

FIGURA VIII
Plano de Reestruturação da FIASA



V.3.1 – A Primeira Onda

O curso das transformações do novo modelo produtivo no Brasil iniciou-se tal como no projeto italiano, no ano de 1989, com o que se convencionou chamar de Primeira Onda¹². Esse primeiro bloco da estratégia de mudança, na realidade é composto também de outros conjuntos de ações que procuram trabalhar em um nível global a mudança da consciência do universo trabalhador da FIASA, bem como, num momento posterior, mudanças no regime de funcionamento da empresa, seja a nível mercadológico como a nível estrutural e produtivo.

Assim, essa *onda* inicia-se com a introdução de um amplo programa de difusão da consciência e das metodologias da qualidade total por toda a empresa. Procurou-se com esse denominado Programa da Qualidade Total – PQT, desenvolver programas de sensibilização, engajamento de todos os níveis hierárquicos e divulgação ampliada dos valores e conceitos ligados à filosofia da qualidade total e aos novos objetivos da empresa.

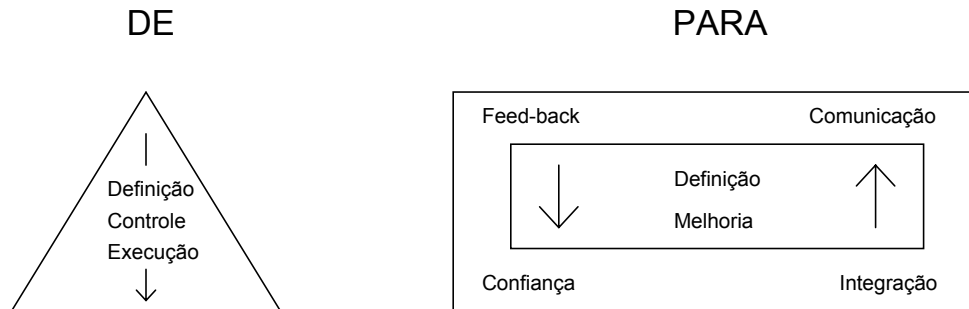
¹² No projeto brasileiro associou-se o nome de *onda* ao amplo envolvimento dos mais diversos setores da empresa.

Nessa fase, criou-se o clima adequado à mudança organizacional e difundiu-se o aprendizado de metodologias individuais e coletivas da qualidade total baseadas nas normas ISO 9000, tais como os círculos de controle de qualidade (CCQ), o controle estatístico de processo (CEP), o diagrama de causa e efeito com adição de cartões (CEDAC), as metodologias de solução de problemas (problem solving), os ciclos de PDCA, a gestão à vista (flag system), o sistema à prova de erros (poka yoke), o kanban, o set up, a análise dos modos de falhas e seus efeitos (FMEA), o 5S (Programa Limpo) as sugestões individuais de melhoria (Programa SIM), os grupos de organização para o melhoramento e para a garantia da confiabilidade (Grupos OMEGA), a manutenção produtiva total (TPM), o sistema just-in-time e suas metodologias decorrentes, dentre outras.

Através da disseminação dessas novas práticas visou-se estabelecer a idéia do novo jogo do mercado e ressaltar a competitividade como chave estratégica dessa mudança. Assim, passou-se a orientar a empresa para a busca constante desse fator que, ora então, ficou condicionado a realização de todas as ações empresariais com base na *velocidade* (entendida como um modo de acelerar o desenvolvimento do produto e melhoria dos serviços, além de redução dos tempos de respostas e decisão), na *flexibilidade* (entendida como a possibilidade de atender às demandas diversificadas dos clientes, adequando a capacidade produtiva às exigências do mercado) e, na *eficiência e eficácia* (entendidas como a capacidade de produzir mais, com menos tempo e com mais economia).

Uma outra mudança também relevante e importante, é a reestruturação da empresa com relação à sua estrutura. Tal como se pode observar na Figura IX, que se segue, a empresa passa de uma estrutura vertical, baseada na rigidez da definição, do controle e da execução, para uma estrutura mais horizontal e flexível fundada na integração, na comunicação, na confiança, na retro-informação (feed-back), e na definição e na melhoria contínua. Embora esse conjunto de transformações pareça envolver todas as camadas hierárquicas da empresa em um amplo jogo democrático, todo esse processo foi do tipo *top-down*, ou seja, as decisões foram tomadas única e exclusivamente pelos escalões hierarquicamente superiores da empresa e difundidas pela organização através de programas de treinamento. Preponderou a ênfase, sobre a *gestão de objetivos e resultados à vista* e estímulo de competição entre grupos de trabalhadores e funcionários indiretos.

FIGURA IX
Modificação da Estrutura da FIASA



Fonte: *A Segunda Onda. FIAT, s.d.*

A mais importante das transformações dessa primeira onda, sem dúvida nenhuma refere-se à constituição do modelo de Fábrica Racionalizada. Centrado na noção de empresa enxuta, esse modelo procurou enquadrar a empresa dentro de cinco princípios fundamentais:

- 1) Interfuncionalidade – cada atividade na fábrica deixa de ser isolada e passa a participar de um único processo, buscando sempre a satisfação do cliente;
- 2) Trabalho em Time – os trabalhadores são reunidos em um time ou equipe para trabalhar em torno de objetivos e resultados comuns;
- 3) Comunicação Horizontal – a empresa deve realizar uma comunicação interna de tipo direto, imediato e sem burocracias;
- 4) Desburocratização das Decisões – cada trabalhador passa a dispor de uma responsabilidade e uma autonomia nas tarefas cotidianas que realizam no escopo do trabalho fabril. As decisões serão sempre tomadas onde os problemas rotineiros acontecem;
- 5) Prevenção de Erros e Melhoramento Contínuo – fomenta-se a participação direta do próprio empregado nas decisões de problemas, contribuindo-se assim para a rapidez das soluções, a prevenção dos erros e a melhoria contínua da qualidade do produto.

Assim, com base nesses princípios, muitas serão as modificações introduzidas na empresa.

Sem dúvida nenhuma, dado a sua importância na produção final dos seus bens e produtos finais, a mais importante dessas diz respeito às modificações na forma de trabalho. Com a Fábrica Racionalizada introduz-se o conceito de organização do trabalho baseado num modelo híbrido de manufatura celular e organização qualificante. Na FIASA, essa forma de trabalho ganha o nome de Unidade Tecnológica Elementar (UTE). Essa proposta de reorganização teve o seu momento mais significativo, nesse primeiro momento, na área industrial da empresa, onde os antigos métodos de trabalho foram substituídos pelas UTEs. De um modo geral, as UTEs funcionam como unidades de organização básicas que governam os subsistemas tecnológicos elementares da empresa. Elas têm por responsabilidade a otimização dos processos gestionários, tais como os relacionados com a produtividade, a qualidade, o volume e o mix ou composto da produção. Nelas, com base em um trabalho em equipe e com os trabalhadores altamente integrados e motivados, atuam lado a lado operadores, técnicos e especialistas de tecnologia, de qualidade e de manutenção. Juntos esses trabalhadores buscam no próprio local de trabalho e em um tempo muito mais curto a prevenção e a solução de problemas, sejam eles relacionados ao escopo do produto, bem como ao processo de produção.

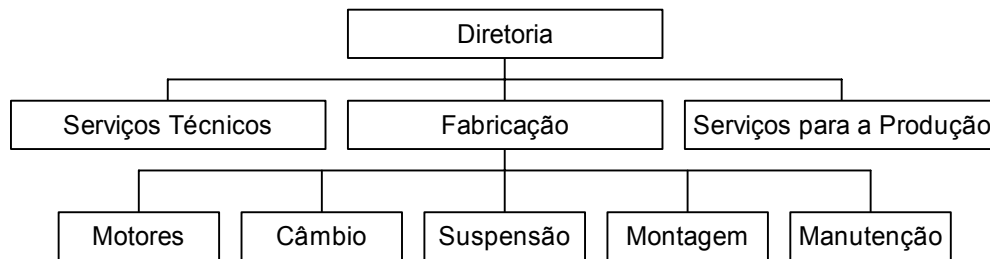
Uma outra modificação introduzida com a Fábrica Racionalizada, além da reestruturação do espaço físico, concerne aos conceitos de cliente e fornecedor internos, cuja função é a melhoria da qualidade através de uma administração mais integrada, moderna e competitiva. Assim, a nova estrutura passa a exigir uma maior integração e sintonia entre esses novos parceiros. Uma vez que o fornecedor interno, que é aquele que fornece material para um subsequente da linha, se este não o fizer a contento, o cliente restará sem o respectivo material e não poderá realizar sua tarefa. Nessa dinâmica, o trabalhador é ao mesmo tempo fornecedor e cliente, uma vez que é capaz de assumir as duas funções de passar e receber os produtos da linha. A sincronia das interfaces no processo de produção torna-se um fator-chave para a integração da empresa.

Ainda, uma outra mudança importante ocasionada por essa Primeira Onda refere-se à reestruturação da estrutura organizacional da empresa, tal como podemos percebê-la na Figura X, comparada com a estrutura anterior.

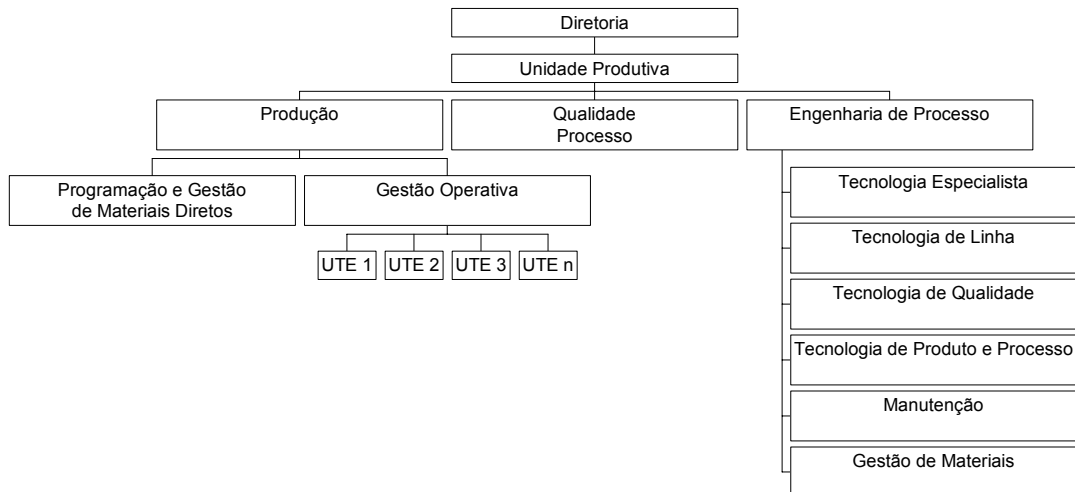
FIGURA X

Comparação das Estruturas Organizacionais da FIASA
entre a Fábrica Fordista Capenga e a Fábrica Racionalizada

Fábrica Fordista Capenga



Fábrica Racionalizada



Tal como se pode perceber, as reformas implantadas na estrutura organizacional conduziram a empresa a uma estrutura mais descentralizada, horizontal e centrada nos processos e nas *famílias* de produtos, do que anteriormente, enfocada, vertical e especializada por funções.

V.3.2 – A Segunda Onda

Tendo a Primeira Onda sido concluída com relativo sucesso ao final do ano de 1992, a reestruturação da empresa continuaria de forma bastante intensiva no ano subsequente, com aquilo que se denominou Segunda Onda. Nesse momento, buscou-se por em prática a reestruturação organizacional da empresa, de modo a obter-se a adequação dos elementos físicos e operacionais das novas formas de produção. Nesta fase, desenvolveu-se um novo conceito de empresa mais performante e mais racionalizada. Buscou-se aumentar sua competitividade estrutural através de níveis mais adequados de delegação, de descentralização, de uma gestão mais moderna, e de um maior profissionalismo dos quadros de recursos humanos. Visou-se com essa nova estrutura organizacional uma melhor agilização dos processos e das decisões de modo a consolidar a empresa frente aos desafios constantes. Ainda, a Segunda Onda pode ser vista como mais uma fase do plano de qualidade total da empresa para fazer frente à concorrência mais agressiva e a clientes e mercados externos mais exigentes, além de contribuir para o estreitamento das relações entre a empresa, os fornecedores e os concessionários.

Desse modo, essa nova fase da reestruturação da empresa inicia-se, ancorando-se desde o início na prática do *benchmarking*. Em outras palavras, esse programa visava identificar, compreender e adaptar as melhores práticas e processos (serviços aos clientes, meios de trabalho, treinamento, administração de pessoal e financeiro, etc.), das maiores, melhores e mais bem sucedidas empresas. Por outro lado, a Fiat estende essa prática para dentro da empresa, ou seja, ela também pode ser realizada internamente junto às suas demais áreas, buscando sempre as melhores e mais eficientes práticas adotadas em suas distintas unidades. Assim, as equipes de trabalho pesquisam as experiências postas em prática por outras áreas da empresa, procurando sempre os melhores meios para a aplicação de metodologias.

Isto posto, a primeira das práticas dessa segunda fase de reestruturação a seguir à risca essa recomendação foi o Programa Work-out. Esse último, trata-se de um processo criado pela empresa americana General Electric, que buscava inicialmente desburocratizar a empresa e a extensão de seus outros setores. Na FIASA, esse processo é implantado como um dos instrumentos para a manutenção do sucesso conquistado com a Primeira Onda, objetivando atacar a burocracia, eliminar

os trabalhos desnecessários, reduzir o custo dos processos e manter a melhoria contínua, além de incrementar a aceleração dos processos e de buscar a melhoria no atendimento aos clientes internos e externos. Desse modo, para a efetivação desse plano a empresa lança mão de uma série de etapas, dentre as quais destacam-se:

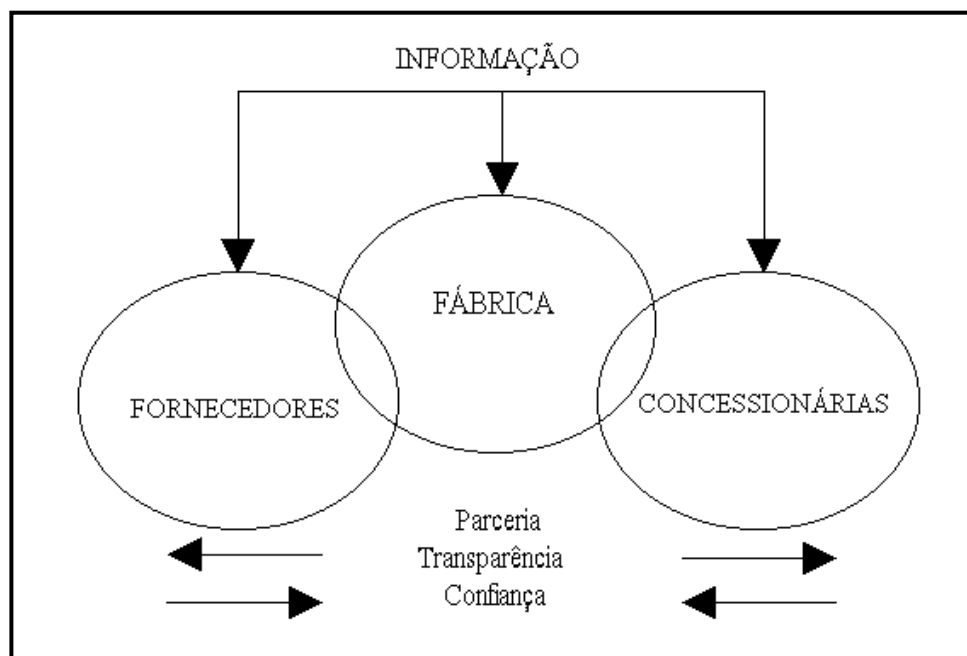
- a) a definição pela empresa dos temas que serão objeto de estudo, das áreas e dos profissionais (dos gerentes aos trabalhadores horistas) que irão participar do processo;
- b) a realização dos workshops - um tipo de reunião de trabalho dirigida por um facilitador que agrupa profissionais com o objetivo de trabalhar e desenvolver um determinado tema e a atingir os objetivos propostos - e das reuniões de trabalho em que os participantes vão identificar barreiras e dificuldades, propor soluções e desenvolver projetos que serão submetidos à aprovação da diretoria;
- c) a realização dos projetos aprovados pelos responsáveis das ações, coordenados pelo capitão (líder da equipe) e assessorados por um patrocinador, sendo todos os projetos acompanhados através de reuniões periódicas da diretoria com os seus respectivos capitães.

Através desse mecanismo, os workshops transformam-se no melhor mecanismo para o desenvolvimento dos temas propostos pelas equipes de trabalho, fazendo com que todas as idéias na empresa sejam aproveitadas de imediato ou posteriormente melhoradas, mas sob hipótese alguma, relegadas a segundo plano ou paradas.

Uma outra importante intervenção da Segunda Onda deu-se com a constituição da Empresa-Rede. Na medida em que se agilizavam as políticas de qualidade total e de amplo envolvimento dos trabalhadores no processo de produção, a direção da Fiasa percebeu que não bastava apenas conduzir esse processo no interior da empresa. Desse modo, o trabalho em equipe deveria ser pensado para além dos muros da fábrica. Uma das justificativas a esse processo deveu-se ao fato de que a empresa, ao racionalizar a produção com a externalização das etapas do processo de produção, isto é, relegando-o a terceiros, estaria obtendo inúmeras vantagens competitivas com a redução de custos, mas por outro lado, estaria perdendo na qualidade. Uma outra justificativa, também plausível ao mesmo fato, residiria na própria necessidade de manutenção do sistema *just-in-time*. Na medida em que esse

sistema trabalha com estoques mínimos na linha de produção, urgia-se da necessidade de fazer com que os problemas decorrentes de qualidade e do envio de matérias-primas e componentes para as linhas de produção fossem radicalmente minimizados ou eliminados. Assim, os fornecedores deveriam trabalhar em perfeita sintonia com a linha de produção da empresa, programando as entregas de acordo com a demanda da produção. Por outro lado, as concessionárias, ao comercializarem os produtos da Fiat (automóveis e peças), seguiriam a mesma lógica, sintonizando-se com a fábrica para prestarem aos clientes o melhor, em termos de informação, serviços e atendimento. Nesse sentido, a Fiat decide ampliar o relacionamento da fábrica com os fornecedores e as concessionárias através de uma organização mais sistêmica e integrada, tal qual uma rede, tendo como base de suas relações a parceria, a transparência e a confiança mútua. Esse esquema pode ser melhor visualizado na Figura XI que se segue.

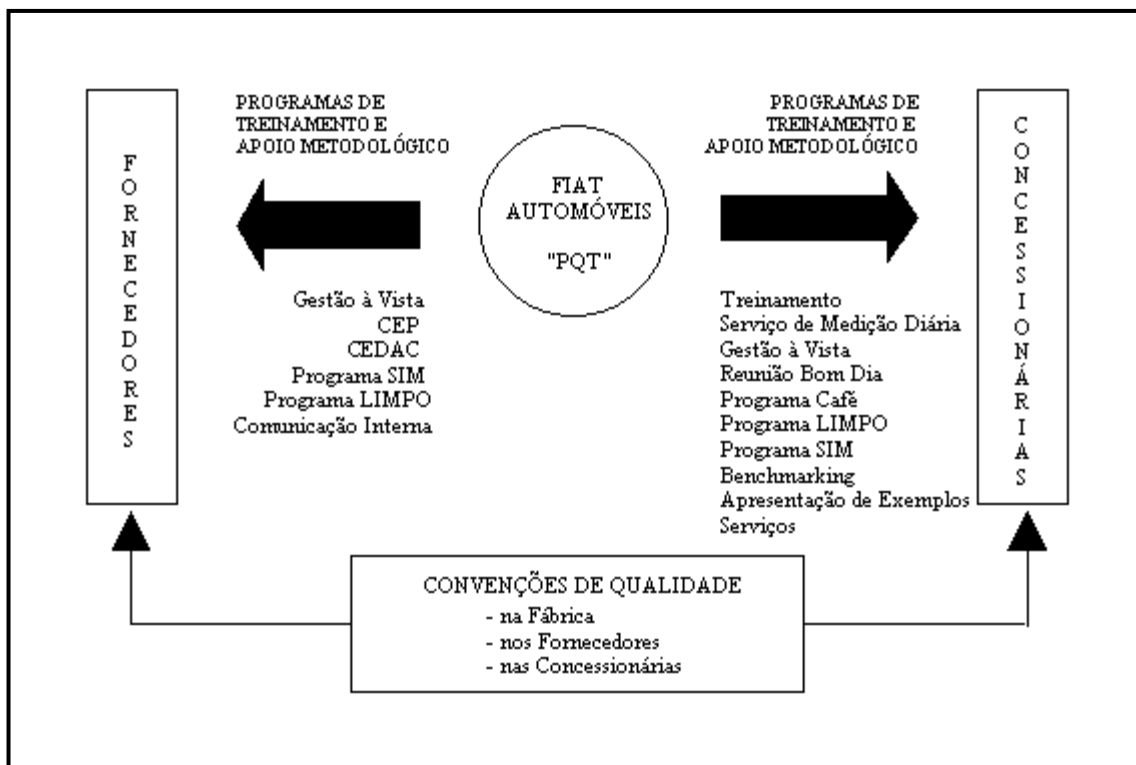
FIGURA XI
Estrutura de Funcionamento da Empresa-Rede



Ao construir o projeto da Empresa-Rede, uma das principais preocupações da Fiat com relação a esse projeto foi o de enquadrar tanto os fornecedores quanto as concessionárias em seu plano de qualidade total. Desse modo, o conceito de rede, para a empresa, além de ultrapassar os limites da fábrica, tornando-o externo, procurou provocar uma verdadeira e radical mudança dessas empresas, controlando-as nos

aspectos da qualidade do processo e do produto, quanto também ao que concerne à qualidade em serviços e meio-ambiente. Portanto, a grande capacidade de intervenção da Fiat para transformar tanto os seus fornecedores quanto às suas concessionárias deve-se a essa extensão da revolução da qualidade, a qual é melhor visualizada na Figura XII que segue.

Figura XII
Evolução Externa do Plano de Qualidade Total FIAT



Fonte: Fiat Automóveis S.A.. *Qualidade ao Alcance de Todos*. s.d.

Para que os fornecedores e concessionárias da Rede Fiat pudessem melhor assimilar essa filosofia da qualidade total, é proposto a esses membros do sistema todo um mecanismo de apoio e melhoramento contínuo.

Em relação aos fornecedores, destacam-se o Programa de Crescimento Orientado e o Projeto J, cujos objetivos estariam na ordem da melhoria das empresas fornecedoras tanto em termos dos produtos fornecidos como também nos serviços prestados e na competitividade à nível global. O primeiro mecanismo, o Programa de Crescimento Orientado, compõem-se de variadas formas de suporte, apoio e incentivo ao desenvolvimento da qualidade total, as quais podem se materializar através de

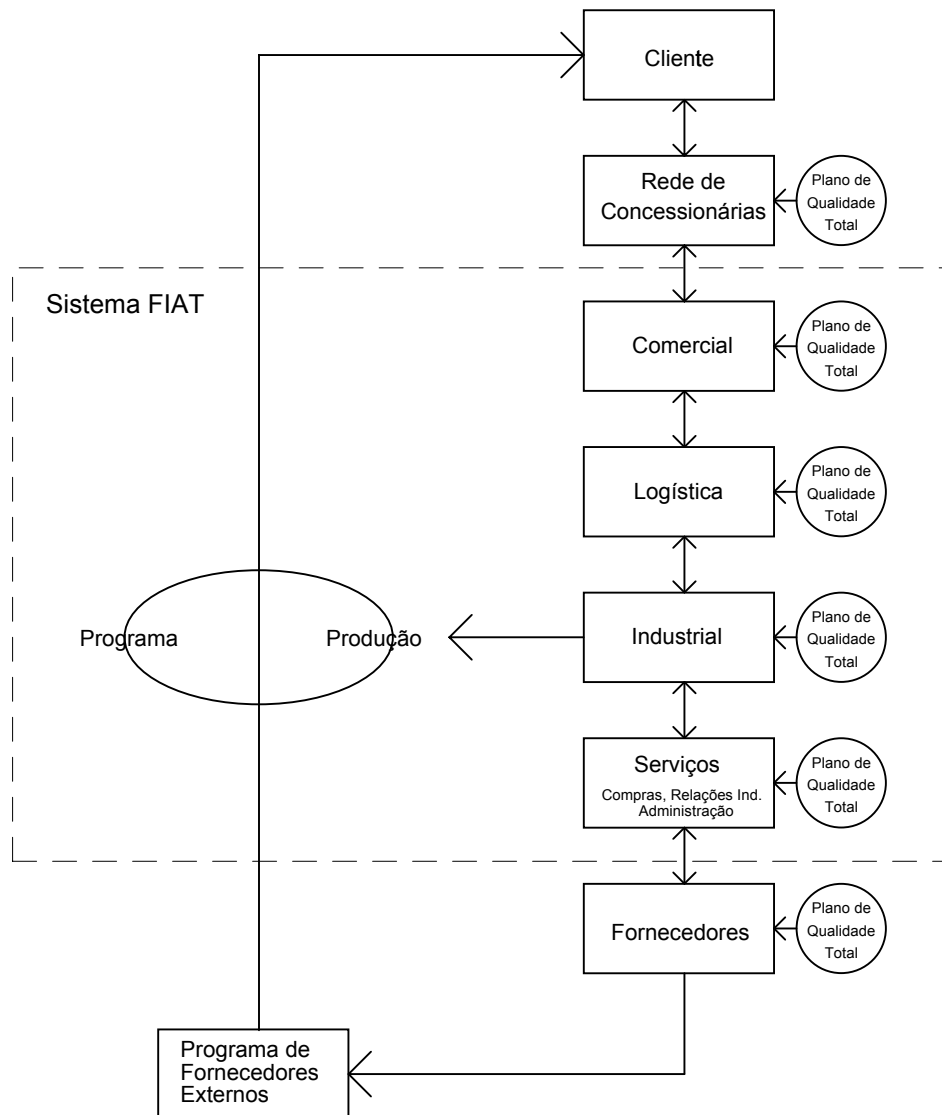
treinamentos, de encontros de integração, de visitas técnicas, de seminários diversos, além de uma ampla assessoria ao desenvolvimento do sistema de qualidade do fornecedor. Por outro lado, o segundo mecanismo, o Projeto J, volta-se para uma intervenção mais ampla concentrando-se na atualização tecnológica, na eliminação dos custos que não agregam valor ao produto final (o veículo Fiat), bem como na otimização da relação custo/volume/lucro, da produtividade, da racionalização de processos e da busca de inovações tecnológicas, e realizadas através de um relacionamento fundado na transparência e na confiança recíprocas.

Em relação às concessionárias, propõe-se uma série de medidas de melhoria, tais como: uma mudança geral na estrutura dos escritórios regionais - assim como a redefinição das funções dos responsáveis de setor de modo a agilizar e melhorar o atendimento ao cliente final -, um aumento e melhoria da qualidade da rede - onde são propostos métodos de verificação do nível de satisfação dos clientes procurando mensurar as expectativas e necessidades dos consumidores -, e um programa de qualidade total das concessionárias - com o objetivo de sensibilizar, divulgar e treinar os funcionários da rede. Além disso, são realizados toda uma série de treinamentos junto ao pessoal da Fiat e das concessionárias, nas áreas de assistência técnica, de vendas, de peças e administrativa, além de associações regionais dos profissionais de cada área visando a troca de experiências. Objetiva-se, assim, a melhoria contínua no atendimento junto aos clientes.

Isto feito, e com o objetivo de continuar a crescer e tornar-se ainda mais competitiva, a Fiat decide partir para um plano de maior envergadura junto a esse último elemento, lançando assim o que designou de *Era da Clientocracia*.

Com essa nova visão, aumenta-se o foco sobre a vontade e a satisfação do cliente, e novas práticas e metodologias que o tem como alvo, ou razão de existir são implantadas. Uma dessas metodologias que bastante representa esse movimento, e que apresenta uma importância fundamental para a continuidade e a manutenção dessa nova política altamente voltada para o cliente é representada pela Logística Integrada, que é melhor esquematizada na Figura XIII, que se segue.

FIGURA XIII
Estrutura de Funcionamento da Logística Integrada



De acordo com as normas dessa prática, a Fiat estabelece um processo cuja função é a integração dos fluxos de materiais e informações com o planejamento, a produção e a comercialização. Desse modo, o cliente torna-se a figura central do processo e todas as ações do processo produtivo - desde a ordem de compra do veículo, passando pelos fornecedores, até a entrega do produto - passam a ser dirigidas diretamente para as suas necessidades.

De um modo geral, pode-se dizer que o principal objetivo da Logística Integrada, almejado pela empresa, volta-se para o aumento da competitividade do serviço prestado ao cliente final, atendendo suas necessidades de tempo, confiabilidade e conformidade. Por outro lado, com relação ao processo produtivo, esse processo é aplicado com vistas ampliar o conceito de empresa-rede, ou seja, integrar a fábrica aos fornecedores e concessionárias de modo a eliminar ao máximo o estoque em todo o sistema, revendo os processos de transporte, implantando a comunicação de dados por computador, elevando o nível de serviço ao cliente, além de promover o envolvimento das pessoas no processo.

Finalmente, ainda no escopo desse movimento clientocrático, e como forma de intensificar a sua prática, a Fiat implementa uma outra metodologia, a Quality Profile (Perfil da Qualidade). De um modo geral, ela lida com os momentos psicológicos do cliente, tais como as suas sensação e reações de entusiasmo. Sua utilidade volta-se para antecipar, ainda na fábrica, uma futura avaliação do cliente sobre determinado produto ou sobre a modificação de algum item no veículo produzido. Em outras palavras, ela é uma metodologia utilizada para avaliar, sob a ótica do cliente, as características funcionais do veículo, tais como o desempenho do motor, a condição de operação dos componentes, a dirigibilidade, o conforto e segurança da suspensão, a acústica interna, dentre outros aspectos. A avaliação é efetuada através de um júri composto por profissionais das áreas técnica, industrial, comercial e de produto, cuja função é atribuir pontuações de acordo com o grau de satisfação da característica em análise, utilizando uma escala específica com valores numéricos de 1 a 10. Isto posto, a pontuação é atribuída por meio do confronto com os modelos de referência de outros concorrentes ou mesmo da própria Fiat. Seus resultados são apurados, e os itens mais críticos são apreciados e, através de um processo sistêmico, são revertidos para as respectivas equipes de forma que essas possam rapidamente aperfeiçoá-los e tornar o produto final mais competitivo.

V.3.3 – Os Outros Programas

Concluída a Segunda Onda, no ano de 1997, uma vez mais com um absoluto sucesso, a empresa decide continuar o seu plano de reestruturação com a criação de uma variedade de novas práticas e metodologias, cujo conteúdo consistiu na intensificação da principal ferramenta da nova forma de racionalização do trabalho advinda com o projeto da Fábrica Racionalizada: a participação e o envolvimento dos trabalhadores.

Desse modo, à partir de 1998, é criada o clima para o desenvolvimento de uma participação plena dos trabalhadores no processo produtivo da empresa, e cujo objetivo estaria na ordem da manutenção de seu aparato tecnológico e organizacional desenvolvido, para continuar a mantê-la produtiva e competitiva.

Essa nova atmosfera, contudo, respalda-se em todo um amplo conjunto de práticas que já vinham sendo desenvolvidas desde o início do projeto, em 1989, pois uma vez que a empresa desejava que as mudanças da reestruturação surtiram efeito, fazia-se necessário envolver, treinar, preparar e capacitar os trabalhadores para enfrentar os desafios do novo projeto. Logo, essas práticas participativas tomam um caráter transversal, isto é, existem ao longo de todo o projeto, em todos os seus momentos, aperfeiçoando-se gradativamente conforme a necessidade desse, além de apresentarem uma tendência a se perpetuar ao longo da existência da Fábrica Racionalizada.

Desse modo, o desenvolvimento da cooperação dos trabalhadores e dos distintos níveis envolvidos no processo de produção da fábrica, ainda que independentemente de suas vontades, tornou-se um fator-chave, ou um fator estratégico ao longo de todo o seu processo de reestruturação. Em outras palavras, isto significa dizer que, além de qualquer outro argumento, a participação e o envolvimento desses torna-se mais do que uma necessidade para o funcionamento do modelo sócio-técnico aí implantado.

Portanto, muitas são as práticas que sustentam esse novo modo de racionalização - que ocorreram ao longo das duas ondas, e que mantém-se até o presente -, cujo intento maior foi a promoção da troca constante de informações entre os trabalhadores e a gerência, sendo melhor sintetizadas no Quadro II que se segue.

QUADRO II
Programas de Participação e Envolvimento de Trabalhadores da FIASA

Programa Participativo	Forma e Objetivo
Brainstorming	Grupos de pessoas de uma mesma ou diferentes áreas que se reúne com um coordenador ou secretário, escolhido pelos participantes, em torno de um problema, tendo a finalidade de oferecer o maior número possível de idéias e soluções, sendo proibida a crítica. Depois de apresentadas e selecionadas, as idéias são melhoradas pelos participantes.
Círculo de Controle de Qualidade (CCQ)	Grupos de 5 a 10 pessoas de um mesmo setor ou áreas afins que se reúne regularmente com a finalidade de aprender e aplicar técnicas de controle de qualidade para a análise e solução de problemas.
Encontros para Condutores	Reuniões com os Condutores de Processo Integrado, para melhoria e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho em equipe nas UTEs.
Grupos de Melhoria	Grupo multifuncional que se reúne à partir de uma necessidade ou objetivos estabelecidos pela empresa. Pode ser formado com o propósito de pesquisar novos processos, estudar a solução de um problema específico, desenvolver e aplicar um projeto ou qualquer outra iniciativa que busque o melhoramento.
Grupo OMEGA	Grupos formados por especialistas de diferentes áreas e funções na empresa que trabalham na análise e resolução dos problemas apresentados pelos produtos.
Grupo TORQUATO	Grupo formado por profissionais ligados às áreas produtivas, realizando ações rápidas através de sua atuação direta nas linhas de produção com a identificação, a análise dos problemas, e proposição de soluções, além de suporte aos Grupos OMEGA.
Programa Café	Encontros periódicos entre funcionários de diversos níveis, escolhidos aleatoriamente, e vinte e dois diretores e gerentes da FIASA, valendo qualquer assunto, com vistas a colocar a direção a par da vida cotidiana do trabalho na fábrica.
Programa SIM (Sugestões Individuais de Melhorias)	Envolvimento direto dos funcionários, institucionalizando a abertura para que os empregados possam dar sugestões de melhoria do fluxo e da qualidade de seu trabalho.
Reunião do Bom Dia	Reuniões nas quais o chefe reúne seu pessoal para uma discussão específica, relativa a um plano de trabalho de aplicação imediata. É uma iniciativa de comunicação direta que aproxima chefia e empregados, além de valorizar e integrar o pessoal, agilizar decisões e eliminar barreiras.
Trabalho em Time	Atividade organizada que requer a colaboração e o trabalho conjunto de vários profissionais em torno de um objetivo comum. O Trabalho em Time torna possível às pessoas com responsabilidades, conhecimentos e habilidades diferentes (porém complementares), contribuir para o desenvolvimento de uma tarefa, estratégia ou solução de um problema.
Workshop	Reuniões de trabalho agrupando profissionais com o objetivo de trabalhar e desenvolver um determinado tema. É sempre dirigido por um facilitador que orienta e ajuda os participantes a atingir os objetivos propostos.

Uma outra característica desses programas é que eles não obedecem a um esquema cronológico para o seu funcionamento, podendo acontecer em diversas

épocas e etapas e em número também não limitado. Ou seja, repetem-se de forma variada, na medida em que a demanda de ação e transformação da empresa se faz necessária.

Finalmente um último programa lançado pela empresa, em fins de 1998, completaria o ciclo de reestruturação da Fábrica Racionalizada: trata-se do Programa de Excelência, Produtividade e Resultados do Trabalho (EXPERT).

Através da participação e do envolvimento pleno do trabalhador, o programa visa a implementação de ações orientadas para a busca do crescimento contínuo da excelência da empresa. Nesse sentido, o que se deseja é o incentivo dos trabalhadores de modo a fazer com que eles colaborem com idéias capazes de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, reduzir custos, promover a simplificação e a desburocratização interna, além de contribuir para a conquista do cliente. Elaborados por grupos de trabalho formados pelos diversos funcionários da FIASA, mesmo que de áreas diferentes da empresa, os projetos são voltados para resultados que possam ser controlados, medidos e que levem aos objetivos traçados. A princípio, o programa inclui a participação e o engajamento de todos os trabalhadores da FIASA, além de contar com o contingente trabalhador de todas as empresas subcontratadas e de todos os fornecedores. Cada grupo de trabalho, que pode ser formado por trabalhadores e quadros de qualquer nível hierárquico da empresa, fica encarregado de levar a cabo a idéia que propôs e tem um período máximo de 16 semanas para a preparação e a conclusão da proposta. A cada semana o andamento das atividades do grupo são avaliadas, recebendo aprovação ou não para seguirem com o projeto, além de uma avaliação geral que é feita em ações setorializadas, envolvendo todos na empresa, do superintendente ao operador de máquinas. Por fim, na medida em que os projetos são encerrados pelas equipes, são realizadas convenções mensais, premiando os melhores trabalhos e as melhores equipes, segundo o impacto do resultado de cada projeto, a aplicação da metodologia, e o seqüenciamento de acompanhamento do cronograma de trabalho.

Realiza-se, com este projeto, a total integração participativa na empresa, congregando a interação máxima entre a fábrica, os terceiros e os fornecedores, tal como idealizado pelo conceito de empresa-rede.

Isto posto, com essa última etapa de constituição da Fábrica Racionalizada, conclui-se o projeto de reformas do tão polêmico e complexo fordismo capenga periférico, rumo a uma nova estrutura em sintonia com a era após-fordista.

Tal como um intenso processo de mutação e metamorfose, a empresa altera toda sua estrutura, a sua composição, bem como a sua forma externa, consolidando assim o ciclo da nova era de racionalização da empresa capitalista.

* * *

Neste capítulo, através de uma ampla descrição do processo de reestruturação da FIASA no Brasil - bem como também dos fatores exógenos a essa empresa, tais como as transformações do mercado mundial e a reestruturação da matriz italiana -, pudemos desenvolver um quadro bem claro acerca do movimento de mudança dos métodos de racionalização da empresa, ou em outras palavras, da forma como o modelo produtivo implantado na FIASA conseguiu buscar uma nova coerência frente aos movimentos das forças econômicas externas.

Por outro lado, resgatamos e demonstramos neste capítulo, os momentos de desestabilização e transição da racionalização tradicional do modelo taylorista/fordista e a sua respectiva transição para uma não muito bem sucedida racionalização baseada na automação massiva, bem como a busca e o arranjo final de uma nova etapa de racionalização, calcada na exploração dos fatores humanos envolvidos no processo de produção.

À partir de então, no capítulo que se segue, concentraremos nossos esforços na análise dessa nova racionalização ao nível do aparelho produtivo da empresa, isto é, no estudo das mudanças por essa ocasionadas tanto na organização produtiva, quanto na relação salarial da empresa, de modo dar conta de quanto esse nova racionalidade de adaptação transforma a participação e o envolvimento dos trabalhadores em uma nova forma de racionalização do trabalho.